

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA
MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN TERHADAP NASABAH PADA PT BANK
BNI SYARIAH KC MEDAN**

SKRIPSI MINOR

Oleh :

NINA RISTIA BARUS

NIM. 54.14.3.088



**PROGRAM STUDI D-III PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

MEDAN

2017 M/1438 H

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA
MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN TERHADAP NASABAH PADA PT BANK
BNI SYARIAH KC MEDAN**

SKRIPSI MINOR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk

Memperoleh Gelar Ahli Madya (D-III)

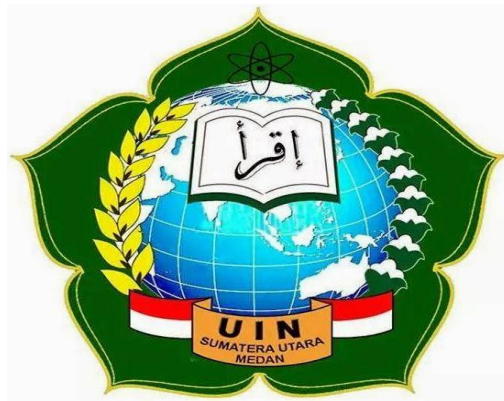
Dalam Ilmu Perbankan Syariah

Pada Program D-III Perbankan Syariah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara

Oleh:

NINA RISTIA BARUS
NIM 54.14.3.088



**PROGRAM STUDI D-III PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2017 M/1438 H
LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA
MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN TERHADAP NASABAH PADA PT BANK
BNI SYARIAH KC MEDAN**

Oleh:

NINA RISTIA BARUS

NIM 54.14.3.088

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Ahli Madya (A. Md)
Pada Program D-III Perbankan Syariah
Medan, Maret 2017

Menyetujui,
PEMBIMBING

Mengetahui,
KETUA PROGRAM STUDI
D-III PERBANKAN SYARIAH

NURLAILA HARAHAHAP, SE, MA

NIP. 197505212001122002

ZUHRINAL M. NAWAWI, MA

NIP. 1978081820071011001

IKHTISAR

Penelitian ini berjudul: **“Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah Kc Medan”**. Dalam hal mencapai target dan terciptanya kinerja dan pelayanan yang bagus, bank syariah harus memiliki karyawan yang bertanggung jawab dan memiliki sumber daya manusia yang bagus. Hal ini karena Sumber Daya Manusia apalagi yang sesuai dengan konsep yang islami merupakan salah satu proses penting dalam berjalannya roda bisnis perusahaan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi para nasabah. Penelitian ini dibuat untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia dan mutu pelayanan terhadap nasabah pada PT.Bank BNI Syariah Kc Medan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara langsung kepada Bank BNI Syariah dan Nasabah dan untuk melengkapi bahan penulis juga mengambil dari buku-buku yang berkaitan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT.Bank BNI Syariah Kc Medan strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan sudah sesuai dengan Prinsip Syariah. Hal ini dikarenakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang mereka lakukan seperti pemilihan karyawan dengan seleksi yang berhubungan langsung dengan keislaman calon karyawan, pembinaan keislaman untuk membentuk kepribadian yang muslim, selain itu ada juga hasanah titik yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pelayanan terhadap nasabah. Dalam mutu pelayanan yang diberikan pihak PT.Bank BNI Syariah juga sudah sesuai dengan harapan para nasabah yang mana nantinya akan meningkatkan citra perusahaan.

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT. atas nikmat yang telah diberikan baik berupa nikmat kesehatan ataupun nikmat kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan Diploma III Program Studi Perbankan Syariah UIN Sumatera Utara. Selanjutnya shalawat dan salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. yang telah meletakkan peradaban kemanusiaan yang diridhoi Allah SWT.

Penulisan skripsi yang berjudul **“Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah Kc Medan”** disusun berdasarkan pengalaman penulis selama mengikuti magang di Bank BNI Syariah Kc Medan. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi minor ini masih terdapat kekurangan dan kelemahan, hal ini disebabkan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu kritik dan saran serta bimbingan yang membangun sangat diharapkan demi penulisan skripsi minor yang lebih baik lagi.

Dalam penyelesaian skripsi minor ini tidak terlepas adanya bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Yang teristimewa atas kesempurnaan cinta dari Allah SWT, penulis ucapkan terima kasih dan penghormatan setinggi-tingginya kepada Ayahanda Nazri Barus dan Ibunda Setiawati yang begitu tulus dan ikhlas memberikan kasih sayang, do'a, semangat dan

pengorbanan baik secara moril maupun material selama perkuliahan dan penulisan skripsi kepada Ananda.

2. Kepada saudara kandung, kakak Sri Nartina Barus, Abang Muhammad Ibrahim, dan adik-adikku tersayang Rizky Anasti Barus dan Khairunnisa Barus.
3. Bapak Prof. Dr. Saidurrahman, M. Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Andri Soemitra, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
5. Bapak Zuhrinal M, Nawawi, MA, selaku Ketua Program DIII Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
6. Ibunda Rahmi Syahriza, S.Th.I., MA selaku Sekretaris Jurusan DIII Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
7. Ibunda Nurlaila Harahap, SE, MA selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sekaligus Pembimbing Skripsi saya yang banyak membimbing dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan skripsi minor ini.
8. Seluruh staf karyawan khususnya pimpinan cabang PT Bank BNI Syariah Kc Medan yang telah bersedia membimbing dan menerima penulis dalam pelaksanaan magang sehingga dapat menuangkan ilmunya pada skripsi minor ini.
9. Kepada seluruh pengajar dan staff administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara yang telah membimbing dan membantu kelancaran selama kuliah
10. Teman-teman kos 32 C tersayang yang selalu memberikan semangat dan hiburan di setiap proses pembuatan skripsi minor ini.

11. Para sahabat sejutiku Nandasari Siregar, Rinanda Fadillah, Inneke Rizki, Wirda Yuli Firdaus, Nanda Handayani Rambe, Rahmeyda Yanthy Nst, Askolani Nst, Rizki Syahbana, Irfan Syahputra, Suhaimi, Sulianto, dan Robi Harpan Pandia yang selalu setia membantu saya selama menjalani proses perkuliahan.
12. Dan kepada Abangda Ibrahim yang tidak pernah lelahnya memberikan dukungan, do'a dan semangat dalam penyelesaian skripsi minor ini.
13. Teruntuk Teamwork JNE Gaharu yang sudah banyak memberikan semangat, dukungan dan do'a yang begitu sangat bermanfaat dalam menyelesaikan skripsi minor ini.
14. Kepada sahabat terbaikku Syarifah Aini Sitorus, Luzcy Lufita Sary dan Putri Rahani yang selalu memberikan semangatnya meski dari jarak yang jauh.
15. Seluruh sahabat-sahabat seperjuangan DIII Perbankan Syariah terkhusus kelas E yang bersama-sama melewati masa-masa indah dibangku kuliah dan semoga dapat selesai bersama-sama.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka saran dan kritik yang konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan demi penyempurnaan selanjutnya.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT kita kembalikan semua urusan dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya bagi penulis dan para pembaca pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Maret, 24 Maret 2017

NINA RISTIA BARUS

NIM. 54.14.3.088

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
IKHTISAR	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Masalah.....	5
D. Metode Penelitian	6
E. Sistematika Pembahasan	6
BAB II LANDASAN TEORITIS	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	8
1. Pengertian, peranan, dan Tujuan	
Manajemen Sumber Daya Manusia	8
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia	14
1. Pengertian dan Pentingnya	
Pengembangan Sumber Daya Manusia	15
2. Manfaat dan Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	17
3. Langkah-langkah dan Metode Pelatihan dan Pengembangan Dalam	
Pengembangan Sumber Daya Manusia	20
C. Mutu Pelayanan	24

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat PT.Bank BNI Syariah Kc Medan	27
B. Visi, Misi dan Tujuan PT. Bank BNI Syariah Kc Medan	29
C. Ruang Lingkup Bidang Usaha PT. Bank BNI Syariah.....	31
D. Job Description PT.Bank BNI Syariah	33

BAB IV PEMBAHASAN

A. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank BNI Syariah Kc Medan	43
B. Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah.....	47

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	50
B. Saran	51

DAFTAR PUSTAKA	52
-----------------------------	----

LAMPIRAN	53
-----------------------	----

RIWAYAT HIDUP	55
----------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan dasar dan kunci dari semua sumber organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas mempunyai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kewirausahaan dan kesehatan fisik dan jiwa yang prima, bertalenta, mempunyai etos kerja dan motivasi kerja tinggi yang dapat membuat organisasi berbeda antara sukses dan kegagalan.¹

Dalam manajemen sumber daya manusia mengurus tentang rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personel dalam sebuah organisasi. Dalam praktek manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya dijelaskan dari definisi manajemen sumber daya manusia yang tengah diketengahkan oleh beberapa faktor dalam bidang MSDM yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas penarikan, pengembangan SDM, integrasi, kompensasi, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan-tujuan individual, sosial dan organisasional.²

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada didalamnya. Apabila sumberdaya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan menjadi semakin baik. Oleh karena itu diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan atau disebut pula sebagai pembinaan sumber daya manusia. Cara pendekatan baru yang dapat

¹ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), h.2.

² Sunarji Harahap, *Pengantar Manajemen* (Medan: 2016), h.174-176.

dipergunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia tersebut sekarang ini lebih dikenal sebagai pemberdayaan sumber daya manusia, yaitu suatu pendekatan yang lebih bersifat *bottom-up*. Dalam perbankan sendiri perlunya pemberdayaan agar pelayanan yang diberikan pihak bank menjadi lebih dekat dengan nasabah, dan memperbaiki pelayanan transaksi serta memperbaiki produktivitas yang pada akhirnya memenangkan kompetensi. Manfaat pemberdayaan sendiri untuk meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya mungkin dilakukan. Akibatnya akan terjadi peningkatan kepuasan kerja, kerjasama yang lebih dekat dengan orang lain, dan bekerja dengan tujuan yang lebih jelas.³

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu:

1. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan, antara lain tingkat pendidikan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan dan latihan.
2. Sarana pendukung menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan kerja itu sendiri dan menyangkut kesejahteraan karyawan tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial serta jaminan kelangsungan kerja.
3. Supra sarana seperti aktifitas yang selalu dipengaruhi oleh apa yang terjadi diluarnya seperti faktor-faktor produksi yang akan digunakan.⁴

Pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras

³Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 111-117.

⁴Sani Achmad supriyanto dan Masyhuri Machfudz, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: Uin Maliki Press 2010), h. 101- 102.

dengan perencanaan yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategis perusahaan serta tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Pengembangan merupakan investasi yang akan membuahkan peningkatan produktivitas dimasa mendatang. Program pengembangan yang dijalankan dengan baik dan ditujukan bagi tenaga kerja akan meningkatkan kemampuan dan kualifikasi tenaga kerja yang dimiliki perusahaan. Peningkatan kemampuan dan kualifikasi tenaga kerja tersebut dengan sendirinya akan meningkatkan produktivitas tenaga kerja, dan peningkatan produktivitas tenaga kerja akan berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Jika tenaga kerja telah mampu memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan proses selanjutnya adalah pemeliharaan tenaga kerja. Pemeliharaan tenaga kerja sangat penting dilakukan guna menjamin agar tenaga kerja yang dimiliki perusahaan terpelihara produktivitas, efektivitas, dan efisiensinya.⁵

Pengembangan dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi. Sebagai contoh para akuntan sekarang memerlukan pemahaman kemampuan dan programasi komputer. Pengembangan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Bila karyawan menjadi lebih terlatih terdidik dan lebih ahli, mereka mempunyai perasaan berguna dan percaya diri lebih besar. Mereka juga menjadi lebih bernilai dihadapan rekannya dan masyarakat. Orang seharusnya tidak berhenti belajar setelah menamatkan sekolahnya, karena belajar adalah suatu proses seumur hidup. Oleh karena itu program latihan dan pengembangan karyawan harus kontinyu dan dinamis.⁶

Pengembangan sumber daya manusia di Bank BNI Syariah merupakan bagian dari manajemen intern perusahaan. Sebagai bagian yang memberikan pengaruh besar pada perusahaan, hal ini pastinya tidak bisa di anggap sepele. Itulah sebabnya bank BNI Syariah

⁵Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2010), h. 204-206.

⁶Op. cit., h. 192.

harus terus mempersiapkan generasi yang tangguh dan siap bereksplorasi dengan segala kemampuan yang di miliki. Kemampuan yang dimiliki setiap sumber daya manusia harus terus di kembangkan hingga mampu memberikan kontribusi yang besar untuk perusahaan. Tampaknya bank BNI Syariah sangat sadar akan ketatnya persaingan yang ada. Bagaimanapun juga hal ini tidak bisa dianggap sepele hingga akhirnya mau tidak mau maka siapapun yang ingin tetap eksis dan mendapat pengakuan dari masyarakat harus terus mengembangkan kemampuan SDM yang di miliki.

Metode yang di tempuh perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM di Bank BNI Syariah adalah menyusun strategi pengembangan SDM itu sendiri. Sebagai implikasi dari semakin meningkatnya tingkat persaingan, tuntutan sumber daya manusia yang berkualitas semakin meningkat pula. Sehingga perlu di lakukan upaya-upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, yang antara lain dapat dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

B. Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalahnya sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan pelayanan terhadap nasabah di PT.Bank BNI Syariah KC Medan ?
2. Bagaimana mutu pelayanan terhadap nasabah di PT.Bank BNI Syariah KC Medan ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia di PT.Bank BNI Syariah KC Medan.
2. Untuk mengetahui mutu pelayanan terhadap nasabah di PT. Bank BNI Syariah KC Medan.

D. Metode Penelitian

Dalam hal ini pengumpulan data dan informasi atau bahan yang dipergunakan penulis guna untuk menyelesaikan proposal ini penulis menggunakan metode sebagai berikut :

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan Penelitian Lapangan yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung ke lapangan atau pada objek penelitian dengan pendekatan kualitatif di PT.Bank BNI Syariah Kc Medan.

2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data penulis menggunakan metode Wawancara atau *interview*, yaitu tanya jawab langsung dengan pegawai Bank (*Back Office Head*) dan nasabah di PT.Bank BNI Syariah Kc Medan untuk mendapatkan keterangan yang penulis butuhkan.

E. Sistematika Pembahasan

Teknis penulisan skripsi minor ini berdasarkan pada buku “*Kode Etik dan Pedoman Penulisan Skripsi Minor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU Medan*”. Adapun penulisan skripsi minor ini, penyusun membahas beberapa bab yang diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Merupakan pendahuluan yang menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II Merupakan landasan teoritis yang menguraikan tentang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia.

BAB III Merupakan gambaran umum perusahaan yang menguraikan sejarah singkat, Visi Misi dan tujuan, Struktur Organisasi serta Produk-produk di PT.Bank BNI Syariah KC Medan.

BAB IV Merupakan hasil dari penelitian yang menguraikan tentang strategi pengembangan sumber daya manusia dan mutu pelayanan terhadap nasabah di PT. Bank BNI Syariah KC Medan.

BAB V Merupakan penutup yang menguraikan kesimpulan dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategi dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.⁷

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh alam yang ada di muka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Jaatsiyah ayat 13 :

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ



⁷Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 5.

Artinya : “dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir”.

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan di minta pertanggung jawabannya kelak. Untuk mendapat pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada.

Fokus manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya mengelola SDM didalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang sering kali memiliki kepentingan berbeda. Manajemen sumber daya manusia dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsure sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.⁸

2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia sejak sebelum Perang Dunia Pertama sekitar tahun 1915. Di Amerika Serikat pada mulanya SDM ini belum memperoleh perhatian, tetapi perkembangan terakhir memperlihatkan banyak organisasi publik dan swasta yang memandang bahwa sumber daya manusia memberikan kontribusi yang sangat berarti terhadap upaya pencapaian tujuan dan misi organisasi.

⁸Ibid., h. 6-7.

Pada awal sejarahnya konsep MSDM sebenarnya belum dikenal, tetapi yang dikenal adalah Manajemen Personalia/Kepegawaian. Keduanya memang memiliki persamaan objek studi yaitu mempelajari pengelolaan manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi. Namun keduanya juga memiliki perbedaan ruang lingkup objek studi. Jika manajemen personalia lebih banyak berfokus pada permasalahan pegawai atau karyawan pada suatu organisasi, baik swasta maupun pemerintah. Sedangkan MSDM selain mencakup manajemen personalia juga bias mencakup seluruh upaya pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber daya manusia di suatu wilayah atau negara.

Tidak jelas kapan dan dari mana istilah MSDM pertama kali digunakan. Namun, yang perlu dicatat adalah bahwa pergantian istilah dari manajemen personalia ke MSDM dianggap sebagai suatu gerakan yang mencerminkan pengakuan adanya peranan vital dan semakin pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, adanya tantangan-tantangan yang semakin besar dalam pengelolaan SDM secara efektif, serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme dibidang manajemen sumber daya manusia.

Mengapa kemudian MSDM mengalami perkembangan pesat? Setidaknya ada dua hal pokok yang mendorong perkembangan MSDM yaitu peningkatan produktivitasnya dan peningkatan daya saing. Disamping itu terdapat faktor lain yaitu perkembangan hukum dan peraturan perundang-undangan, perubahan karakteristik angkatan kerja serta tingkat kesesuaian antara tingkat pendidikan, keterampilan dan kemampuan pekerja dengan tawaran pekerjaan.⁹

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsure manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan

⁹Hadriyanus Suharyanto dan Agus Heruanto Hadna, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Media Wacana, 2005), h. 14-16.

kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan¹⁰

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Anfaal Ayat 60 :

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ ۚ عَدُوُّ اللَّهِ وَعَدُوُّكُمْ
وَالْآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ
إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَظْلُمُونَ ﴿٦٠﴾

Artinya : “dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).

Ayat diatas memerintahkan agar kita menggunakan seluruh sumber daya yang ada agar mampu mencapai cita-cita organisasi sehingga keberhasilan yang akan di raih membawa mereka kepada kebaikan tidak saja di dunia tetapi juga mencapai surga yang di janjikan Allah SWT.

Disisi lain, sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya-sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan. Dalam rangka operasional,

¹⁰Taufiq Rachman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h. 5.

kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengefisiensikan proses produksi didalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kesemuanya ini pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk keuntungan daya saing.¹¹

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen SDM yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen SDM. Tujuan yang hendak diklarifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan manajemen SDM dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan ini menuntun studi dan praktek manajemen SDM yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia. Studi manajemen menguraikan upaya-upaya yang terkait dengan SDM kalangan manajer operasional dan memperlihatkan bagaimana professional personalia memberikan andil atas upaya-upaya ini.¹²

Tujuan dan manajemen sumber daya manusia tidak hanya diperlukan untuk memberikan gambaran tujuan dari manajemen puncak, tetapi juga merupakan penyeimbang tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang meliputi fungsi manajemen sumber daya manusia, masyarakat, dan karyawan yang dipengaruhi oleh tantangan tersebut. Tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan yaitu:

¹¹Op. cit., h. 19-20.

¹²Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008), h. 8.

a. Tujuan Operasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja pegawainya. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Sebagai contoh departemen sumber daya manusia dari Hewlett Packard menemukan bahwa penanganan masalah-masalah sumber daya manusia tersebut dapat mempertinggi kontribusi karyawan terhadap organisasi melalui ketersediaan sistem informasi yang akurat yang dapat memangkas biaya anggaran yang cukup tinggi.

b. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi titik berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

c. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan social merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.

d. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi.¹³

¹³Herman sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha ilmu, 2008), h. 11-12.

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya dimasa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Karena adanya perbedaan antara kegiatan pelatihan (sekarang) dan pengembangan (di masa mendatang) menyebabkan sering kabur dan hal ini merupakan salah satu permasalahan utama. Apabila dilihat dari perspektif keseluruhan, perbedaan antara kegiatan pelatihan untuk bidang tugas yang sekarang dengan kegiatan pengembangan untuk suatu tanggung jawab di masa mendatang makin kabur. Umumnya suatu perusahaan melakukan usaha untuk menciptakan sesuatu adalah suatu organisasi dimana orang-orang bergabung untuk melakukan kegiatan belajar yang terus-menerus. Pengembangan memberikan dividen kepada karyawan dan perusahaan, berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi asset yang berharga bagi perusahaan.

Berbicara masalah pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban suatu perusahaan. Singodimedjo mengemukakan pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

Dalam konteks SDM, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program pelatihan, pendidikan. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penguasaannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Pengembangan sumber daya manusia tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga didalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi didalam pengembangan di dalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

Pengembangan SDM akan membantu perusahaan mempersiapkan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan strategi yang sedang dijalankan. Penentuan ketetapan kriteria tenaga kerja ini berdasarkan pada strategi perusahaan disertai dengan visi dan misinya. Pengembangan sumber daya manusia lahir dari strategi SDM yang diturunkan dari strategi perusahaan. Agar pengembangan SDM sesuai dengan strategi perusahaan, maka strategi SDM juga harus searah dan selaras dengan strategi perusahaan.¹⁴

2. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan karyawan baru atau lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Untuk dapat melakukan pengembangan dengan baik, terlebih dahulu

¹⁴Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), h. 61-70.

harus ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik, dan mencapai hasil optimal.

Pengembangan karyawan ini dianggap semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan non karier maupun karier bagi para karyawan baru atau lama melalui pelatihan dan pendidikan. Pelatihan dan pendidikan ini dilaksanakan untuk karyawan baru agar dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan dan untuk karyawan lama guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun di masa mendatang.

Pada dasarnya latihan dan pendidikan itu merupakan proses yang berlanjut bukan proses yang sesaat saja. Munculnya kondisi baru sangat mendorong pimpinan organisasi atau perusahaan untuk terus memperhatikan dan menyusun program latihan dan pendidikan secara kontinyu. Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah, jadi perlu dikembangkan ke dalam kemampuan untuk dapat mengerjakan pekerjaannya. Pengembangan karyawan membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku, dan ausnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik sehingga perusahaan mampu bersaing.

¹⁵I Komang Ardania dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h. 91.

3. Manfaat dan Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

A. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setelah kita mengetahui pengertian dan ruang lingkup pengembangan Sumber Daya Manusia, pada uraian ini dibahas tentang manfaat dan tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia. Martoyo mengemukakan sebagai berikut.

“Manfaat atau faedah suatu program pengembangan SDM pegawai dalam suatu organisasi, yang jelas adalah dengan pengembangan pegawai tersebut pegawai lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi”.

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa program-program pengembangan pegawai adalah menunjukkan tingkat kesadaran yang cukup tinggi bahwa pimpinan organisasi memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada pegawai untuk berbuat dan menunjukkan prestasi kerjanya. Tujuan pengembangan berbeda-beda, tergantung dari apa yang ingin dicapai dengan pengembangan tersebut. Setelah para pegawai bekerja dan dilaksanakan penilaian terhadap hasil pekerjaan mereka, ternyata kepada mereka masih perlu dilakukan pengembangan agar mereka dapat lebih berkemampuan dalam melakukan tugas dan dapat berprestasi lebih baik. Pengembangan terhadap para pegawai dirasakan semakin mendesak, karena hasil penilaian menunjukkan masih banyak kekurangan dan kelemahan yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan terutama dibidang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi.

Manfaat yang diperoleh dengan kegiatan pengembangan SDM yaitu sebagai berikut.

- a. Organisasi akan berkemampuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang
- b. Organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan.
- c. Organisasi akan mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan.

- d. Program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari para pesaingnya
- e. Organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai secara individual maupun kelompok
- f. Mekanisme organisasi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru
- g. Biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisiensi
- h. Dan organisasi dapat mempersiapkan pegawai-pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi

Manfaat pengembangan SDM menunjukkan bahwa dengan pengembangan ini adalah suatu upaya *repositioning*, yang mendasarkan pada transformasi peran pegawai berupa kemampuan, cara kerja, cara berfikir serta peran lainnya. Untuk dapat melakukan proses *repositioning* bagi pegawai dengan baik tersebut, maka organisasi perlu mempersiapkan SDM pegawai yang mampu bersaing dimasa depan. *Repositioning* tersebut baik melalui aspek perilaku maupun aspek kompetensi pegawai. *Repositioning* perilaku pegawai berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja pada diri seseorang, dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik. Sementara itu dalam aspek kompetensi pegawai berkaitan dengan peningkatan kualitas dari pegawai tersebut lengkap dengan fasilitas yang dibutuhkannya. Upaya *repositioning* tersebut ditujukan untuk mengubah pemahaman peran pegawai (*command to coordination*). Dalam uraian diatas menunjukkan adanya tren baru revitalisasi pegawai berupa kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai tersebut sebenarnya bukan produk temuan baru dalam sistem sumber daya manusia, namun sistem ini tidak banyak dikenal, apalagi diimplementasikan. Padahal dalam aspek kompetensi pegawai tersebut ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja, dan sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat serta dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara pegawai yang staf performer dan pegawai yang *deadwood*. Yang jelas, bahwa sistem kompetensi pegawai ini berusaha mengeksploitasikan

lebih jauh suatu posisi, untuk menjawab suatu pertanyaan, yaitu apa pengetahuan, keterampilan, atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu posisi tertentu. Pada umumnya para pegawai juga sangat menaruh perhatian terhadap program-program pengembangan pegawai, dalam usaha mempromosikan pegawai dan memanfaatkan bakat para pegawainya. Untuk itu perlu konsep karier dan pengembangan yang jelas, sistematis, dan terencana dengan baik. Kalau ini lalai dilakukan, tidak mustahil pegawai yang berpotensi dan berprestasi baik akan meninggalkan organisasinya.

Manfaat pengembangan pegawai bagi individual tersebut, dapat dikemukakan bahwa peran SDM pegawai (*human capital*) adalah sangat strategik dan akan lebih memfokuskan pada produktivitas perilaku pegawai yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi atau perilaku pegawai yang strategik. Untuk itu dilakukan berbagai macam langkah strategis sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan salah satunya adalah dengan mengadakan pelatihan bagi pegawai. Pelatihan yang efektif secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja yang luar biasa pesatnya.¹⁶

B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia untuk jangka panjang adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik anggota baru atau karyawan baru. Pengembangan karyawan secara internal maka lowongan pekerjaan dapat diisi secara internal pula. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif guna menghadapi tantangan dan peluang yang dihadapi.

¹⁶Ibid., h. 39-50.

Tujuan pokok program pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi.¹⁷

4. Langkah-langkah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Agar berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dipetik semaksimal mungkin, berbagai langkah perlu ditempuh. Para pakar pelatihan dan pengembangan pada umumnya sudah sependapat bahwa langkah-langkah dimaksud terdiri dari tujuh langkah yaitu sebagai berikut:

a. Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan yang menyangkut anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban bagi organisasi. Oleh karena itu, agar penyediaan anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dibenarkan perlu adanya jaminan terlebih dahulu, bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut sudah nyata-nyata diperlukan. Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan terdapat tiga pihak yang turut terlibat. Pihak pertama ialah satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Peranan satuan kerja ini adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi sebagai keseluruhan, baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan. Pihak kedua ialah para manajer berbagai satuan kerja. Pihak ketiga adalah para pegawai yang bersangkutan. Banyak organisasi yang memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mencalonkan diri sendiri mengikuti program pelatihan dan pengembangan tertentu. Titik tolak pemberian kesempatan ini adalah para pegawai yang sudah dewasa secara intelektual mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing.

¹⁷Sadili samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), h. 108.

b. Penentuan Sasaran

Berdasarkan analisis akan pelatihan dan pengembangan, berbagai sasaran ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai itu dapat pula menyangkut berperilaku. Berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan se jelas dan sekongkret mungkin, baik bagi para pelatih maupun bagi para peserta. Bagi penyelenggara pelatihan dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut.

1. Sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan.
2. Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan.

Bagi para peserta manfaatnya terutama terlihat pada persiapan dan usaha apa yang mereka perlu lakukan agar memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari pelatihan dan pengembangan yang akan diikutinya.

c. Penentuan Program

Sifat suatu program pelatihan dan pengembangan ditentukan oleh paling sedikit dua faktor yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai, baik dalam arti teknis maupun dalam bentuk berperilaku yang hendak dicapai melalui suatu teknik belajar yang dianggap paling tepat.

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengerjakan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Mungkin pula pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru, bahkan sangat mungkin yang diperlukan adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

Dalam hubungan ini penting untuk diperhatikan bahwa melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi. Kepentingan pertama ialah kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Apabila tidak, ada yang kurang telah terjadi. Kepentingan kedua adalah kepentingan pegawai peserta pelatihan dan pengembangan yang apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

d. Mengidentifikasi Prinsip-prinsip Belajar

Pada akhirnya, hasil yang dicapailah yang dapat digunakan sebagai tolok ukur tentang tepat tidaknya prinsip-prinsip belajar yang diterapkan dalam suatu program pelatihan dan pengembangan. Dengan kata lain yang diharapkan terjadi ialah berlangsungnya proses belajar-mengajar dengan cepat karena peserta latihan dan pengembangan merasa bahwa prinsip belajar yang diterapkan tepat. Dikalangan para pakar pelatihan dan pengembangan telah umum diterima pendapat yang mengatakan bahwa pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

e. Pelaksanaan Program

Perlu ditekankan bahwa sesungguhnya penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya, dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan pada peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.¹⁸

¹⁸Ibid., h. 95-96

5. Metode-metode Pelatihan dan Pengembangan

Begitu pentingnya pelatihan dan pengembangan di laksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain:

a. Metode On-The-Job Training

Metode *on-the-job* training merupakan metode yang paling banyak di gunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Adapun empat metode yang termasuk dalam *on-the-job* training antara lain rotasi pekerjaan, penugasan yang di rencanakan, pembimbingan dan pelatihan posisi.

b. Metode Off-The-Job Training

Dalam metode ini pelatihan dan pengembangan dilaksanakan dimana karyawan keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatihan di datangkan dari luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan. Keuntungan dari metode ini para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang di ajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Metode ini dapat di lakukan dengan beberapa teknik antara lain:

Business games, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu.

Vestibule school, tenaga kerja di latih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan cara yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan.

Case study, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.¹⁹

6. Kendala dalam Pelatihan dan Pengembangan

Beberapa kelemahan pelatih dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan. Suatu pemahaman terhadap masalah potensial ini harus dijelaskan selama pelatihan kepada trainer. Adapun kelemahan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

- a. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional.
- b. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
- c. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan di semua kelompok dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
- d. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali kepekerjaannya.²⁰

C. Mutu Pelayanan

Kualitas adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Aplikasi kualitas sebagai sifat dari penampilan produk atau kinerja merupakan bagian utama strategi perusahaan dalam rangka meraih keunggulan yang berkesinambungan, baik sebagai pemimpin pasar ataupun strategi untuk terus tumbuh. Keunggulan suatu produk jasa adalah tergantung dari keunikan serta kualitas yang

¹⁹Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2011), h. 210-211

²⁰Tubagus Achmad Darajat, *Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini* (Bandung: PT Refika Aditama, 2015), h. 89.

diperlihatkan oleh jasa tersebut, apakah sudah sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan.

Kunci untuk menghasilkan kesetiaan pelanggan adalah member nilai pelanggan yang tinggi. Bagi perusahaan yang bergerak dibidang jasa perbankan, memuaskan nasabahnya adalah hal pokok yang tidak boleh di abaikan, dimana kepuasan nasabah merupakan aspek strategis dalam memenangkan persaingan dan mempertahankan citra perusahaan di masyarakat yang luas, sehingga pelayanan yang bermutu bagi nasabah merupakan hal penting. Dengan adanya perbankan syariah yang telah memasuki persaingan berskala global, merupakan suatu tantangan yang harus dihadapi dan ditangani oleh bank syariah untuk dapat terus memberikan kontribusi dalam pembangunan bangsa melalui pemberdayaan ekonomi umat. Kualitas pelayanan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat pelayanan yang diterima dengan tingkat layanan yang di harapkan. Dengan meningkatkan mutu pelayanan oleh suatu perusahaan perbankan merupakan suatu cara yang nyata dalam memenangkan persaingan dan mempertahankan nasabah. Sehingga kepuasan pelanggan dalam bidang jasa merupakan elemen penting dan menentukan dalam menumbuhkembangkan perusahaan agar tetap eksis dalam menghadapi persaingan.

Kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor yang selama ini mempengaruhi kepuasan konsumen sebuah perusahaan jasa. Peningkatan kualitas pelayanan sebagai salah satu motivator pengikat loyalitas konsumen adalah inti dari usaha di bidang jasa termasuk di dalamnya dunia perbankan.²¹

Kepuasan nasabah adalah hal yang wajib di penuhi oleh semua perbankan, karena jika seorang nasabah merasa tidak puas dan melaporkan kinerja bank tersebut kepada pihak publik kemungkinan bank akan mengalami kerugian yang besar karena kehilangan pelanggan yang akan menabung di bank tersebut. Oleh karena itu kepuasan nasabah dengan pelayanan

²¹Adisujai, "*Kualitas Pelayanan dan Kaitannya Dengan Kepuasan Nasabah Bank Syariah*", <https://adisujai.wordpress.com> (15 Agustus 2010).

mempunya hubungan yang sangat erat. Jika pelayanan yang diberikan oleh bank kepada nasabah sesuai dengan keinginan dan harapan mereka, maka mereka akan merasa puas dan tidak akan berpindah ke bank lain.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surah Ali imran Ayat 159 yaitu :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya :”Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.

Dari ayat diatas dapat di simpulkan bahwa seorang *frontliner* harus berlaku lemah lembut, ramah dan sopan kepada setiap nasabahnya agar mau datang kembali ke Bank tersebut.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat dan Perkembangan PT. Bank BNI Syariah KC Medan

Bank Negara Indonesia cabang Medan adalah salah satu usaha BNI untuk melayani para nasabah yang menghendaki sistem perbankan berdasarkan prinsip syariah dalam rangka mewujudkan Bank BNI Syariah sebagai *universal banking* yang merupakan unit tersendiri di BNI dan secara struktural tidak bisa dipisahkan dengan unit unit lain di BNI dan khususnya yang bergerak di perbankan syariah. Namun demikian dalam operasional dan pembukuannya sama sekali tidak terpisahkan dengan BNI yang melakukan kegiatan umum, tanpa mengurangi fasilitas pelayanan yang ada di bank BNI.

Adapun dasar-dasar pemikiran berdirinya PT. Bank BNI Syariah Kc Medan berdasarkan ketentuan dan aturan yang berkaitan dengan perbankan syariah adalah sebagai berikut :

- a. Undang undang no.10 tahun 1998
- b. Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 32/23/Kep/Dir tanggal 12 mei 1999 tentang bank umum berdasarkan prinsip syariah, perubahan kegiatan usaha, dan pembukuan kantor cabang syariah.
- c. Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 32/23/Kep/Dir tanggal 12 mei 1999 tentang bank umum berdasarkan prinsip syariah.
- d. Peraturan Bank Indonesia No. 2/7/PBI/2000 tanggal 27 febuari 2000 tentang Giro wajib minimum dalam rupiah dan valuta asing bagi bank umum yang telah melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.

- e. Peraturan Bank Indonesia No. 2/7/PBI/2000 tanggal 27 febuari 2000 tentang perubahan atas peraturan bank Indonesia NO. 1/3/PBI/1999 tentang penyerahan kliring lokal dan penyelesaian akhir transaksi pembayaran atas bank.
- f. Peraturan Bank Indonesia No. 2/9/PBI/2000 tanggal 23 juni 2000 tentang pasar uang antara bank berdasarkan prinsip syariah.
- g. Peraturan Bank Indonesia No. 2/9/PBI/2000 tanggal 23 juni 2000 tentang sertifikat Wadiah Bank Indonesia.

BNI didirikan pada tanggal 29 April 2000 di Jakarta dan sampai saat ini BNI Cabang Syariah telah membuka 14 cabang di Indonesia yaitu:

- 1. Yogyakarta
- 2. Pekalongan
- 3. Bandung
- 4. Padang
- 5. Semarang
- 6. Banjarmasin
- 7. Malang
- 8. Jakarta Timur
- 9. Jakarta Selatan
- 10. Medan
- 11. Makasar
- 12. Palembang
- 13. Privat Jakarta
- 14. Privat Surabaya

PT. Bank BNI Syariah KC Medan adalah cabang ke-11 yang sudah didirikan pada tanggal 15 Agustus 2002 yang diresmikan oleh Agoes Soebhakti, Direktur Ritel Bank Negara Indonesia.

Adapun alasan-alasan pembukaan cabang syariah adalah sebagai berikut:

- a. Menyediakan layanan perbankan yang lengkap (Mewujudkan Bank Negara Indonesia sebagai Universal Banking).
- b. 30 % masyarakat Indonesia menolak sistem bunga (data majelis Ulama Indonesia).
- c. Landasan Operasional perbankan Syariah sudah kuat.
- d. Masih terbatasnya Competitor.
- e. Respon dan kepercayaan masyarakat yang besar atas hadirnya bank Syaiah.

B. VISI, MISI, dan Tujuan Bank BNI Syariah KC Medan

Visi Bank BNI Cabang Syariah Medan yaitu “ menjadikan Bank Syariah yang menguntungkan bagi Bank Negara Indonesia dan terpercaya bagi umat muslim dengan bersungguh-sungguh menjalankan kegiatan usahannya berdasarkan prinsip syariah islam yang mengacu pada Al-qur'an dan hadist.

Misi Bank BNI Syariah Cabang Medan yaitu :

1. Melaksanakan Operasional perbankan berdasarkan prinsip Syariah Islam.
2. Memberikan mutu pelayanan yang unggul kepada nasabah dengan sistem from end dan otomasi online.
3. Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.

4. Meningkatkan usaha bisnis disegmen usaha ritel.
5. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
6. Memberikan kontribusi laba yang nyata terhadap laba bank BNI secara keseluruhan.
7. Menjadi acuan tata kelola perusahaan amanah.

Sedangkan tujuan dari bank BNI Syariah Cabang Medan adalah untuk menampung keinginan masyarakat yang ingin menggunakan Bank Syariah serta untuk mempercepat pengembangan kegiatan usaha Syariah dengan memanfaatkan jaringan Bank BNI Syariah cabang Medan.

LOGO PERUSAHAAN



Adapun destripsi dari logo BNI Syariah adalah sebagai berikut:

Huruf BNI

Huruf “BNI” dibuat dalam warna turquoise baru, untuk mencerminkan kekuatan, otoritas, kekokohan, keunikan dan citra yang lebih modern. Huruf tersebut dibuat secara khusus untuk menghasilkan struktur yang orisinal dan unik.

Simbol “46”

Angka 46 merupakan simbolisasi tahun kelahiran BNI, sekaligus mencerminkan warisan sebagai bank pertama di Indonesia. Dalam logo ini, angka “46” diletakkan

secara diagonal menembus kotak berwarna jingga untuk menggambarkan BNI baru yang modern.

Palet Warna

Palet warna korporat telah didesain ulang, namun tetap mempertahankan warna korporat yang lama, yakni turquoise dan jingga. Warna turquoise yang digunakan pada logo baru ini lebih gelap, kuat mencerminkan citra yang lebih stabil dan kokoh. Warna jingga yang baru lebih cerah dan kuat, mencerminkan citra lebih percaya diri dan segar. Logo “46” dan “BNI” mencerminkan tampilan yang modern dan dinamis. Sedangkan penggunaan warna korporat baru memperkuat identitas tersebut. Hal ini akan membantu BNI melakukan diferensiasi di pasar perbankan melalui identitas yang unik, segar dan modern.

C. RUANG LINGKUP BIDANG USAHA PT.BANK BNI SYARIAH

PT. BNI Syariah adalah sebuah badan usaha yang bergerak dalam bidang keuangan yang berbentuk badan hukum yang berupa perseroan terbatas. PT BNI Syariah dalam kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana kepada masyarakat menggunakan prinsip syariah.

Tata cara beroperasi PT. BNI Syariah mengacu pada Al-qur'an dan hadist. Prinsip usaha syariah ini menjadi panduan dalam menetapkan produk dan jasa perusahaan.

Adapun produk dan jasa di PT. Bank BNI Syariah Kc Medan adalah sebagai berikut:

1. Produk Penghimpun Dana

A. Tabungan

- 1) BNI Syariah Tabungan Haji
- 2) BNI Syariah Tabungan Bisnis Perorangan
- 3) BNI Syariah Tabungan Prima

- 4) BNI Syariah Tabungan Anak
- 5) BNI Syariah Tabungan Bisnis Non Perorangan
- 6) BNI Syariah Tabungan Tabungan iB Hasanah
- 7) BNI Syariah Tabungan Rencana
- 8) TabunganKu iB

B. DEPOSITO

BNI Syariah Deposito

Deposito iB Hasanah (BNI Syariah Deposito) yaitu investasi berjangka yang dikelola berdasarkan prinsip syariah yang ditujukan bagi nasabah perorangan dan perusahaan, dengan menggunakan prinsip *mudharabah*.

C. GIRO

BNI Syariah Giro

Giro iB Hasanah (BNI Syariah Giro) ialah titipan dana dari pihak ketiga yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan akad wadi'ah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan Cek, Bilyet Giro, sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan pemindah bukuan.

2. PRODUK PEMBIAYAAN

A. Pribadi

- 1) BNI Syariah Kepemilikan Emas (Pembiayaan Emas iB Hasanah)
- 2) BNI Syariah KPR Syariah
- 3) BNI Syariah Multijasa
- 4) BNI Syariah Otomotif
- 5) BNI Syariah pembiayaan Jaminan Cash.

6) BNI Syariah *Flexi* iB Hasanah,

7) BNI Syariah Pembiayaan Haji

8) BNI Syariah Multiguna

B. Korporasi

1. BNI Syariah *Multifinance*

Pembiayaan kepada *Multifinance* adalah penyaluran pembiayaan langsung dengan pola *executing*, kepada *Multifinance* untuk usahanya dibidang perusahaan pembiayaan sesuai dengan prinsip Syariah.

2. BNI Syariah *Linkage* Program

Pembiayaan Kerjasama *Linkage* Program iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan dimana BNI Syariah sebagai pemilik dana menyalurkan pembiayaan dengan pola *executing* kepada Lembaga Keuangan Syariah (LKS) (BMT, BPRS, KJKS, dll) untuk diteruskan ke end user (pengusaha mikro, kecil, dan menengah syariah). Kerjasama dengan LKS dapat dilakukan secara langsung ataupun melalui Lembaga Pendamping.

3. BNI Syariah Kopkar/Kopeg

Pembiayaan Kerjasama Kopkar/Kopeg iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan mudharabah produktif dimana BNI Syariah sebagai pemilik dana menyalurkan pembiayaan dengan pola *executing* kepada Koperasi Karyawan (Kopkar)/Koperasi Pegawai (kopeg) untuk disalurkan secara prinsip syariah ke *end user*/pegawai.

4. BNI Syariah Usaha Besar

Usaha Besar iB Hasanah adalah pembiayaan syariah yang digunakan untuk tujuan produktif (modal kerja maupun investasi) kepada pengusaha pada segmentasi besar berdasarkan prinsip-prinsip pembiayaan syariah.

5. BNI Syariah Valas

Pembiayaan *Valas* iB Hasanah adalah pembiayaan yang diberikan oleh unit operasional dalam negeri kepada nasabah pembiayaan dalam negeri, dalam bentuk mata uang valuta asing.

6. BNI Syariah Ekspor

Pembiayaan Ekspor iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada eksportir (perusahaan ekspor), baik dalam rupiah maupun valuta asing untuk keperluan modal kerja dalam rangka pengadaan barang-barang yang akan diekspor (sebelum barang dikapalkan/*preshipment*) dan/atau untuk keperluan pembiayaan proyek investasi dalam rangka produksi barang ekspor.

7. BNI Syariah *Onshore*

Pembiayaan *Onshore* iB Hasanah adalah pembiayaan yang diberikan oleh unit operasional dalam negeri kepada nasabah pembiayaan dalam negeri, dalam bentuk mata uang valuta asing untuk membiayai usaha yang dikategorikan kegiatan ekspor (penghasil devisa).

8. BNI Syariah Sindikasi

Pembiayaan Sindikasi iB Hasanah adalah pembiayaan yang diberikan oleh dua atau lebih Lembaga Keuangan untuk membiaya suatu proyek/usaha dengan syarat-syarat dan ketentuan yang sama menggunakan dokumen yang sama dan diadministrasikan oleh agen yang sama pula.

C. MIKRO

1. Rahn MIKRO

Pembiayaan mulai dari Rp. 500 rb hingga Rp. 50 Jt

Jangka Waktu Pembiayaan 3,6,9,12 bulan (tidak dapat diperpanjang)

Tujuan :

Modal usaha/ produktif, biaya pendidikan, kesehatan, dan lain-lain (konsumtif) dan keperluan lainnya.

2. Mikro 3 iB Hasanah

Pembiayaan mulai dari > Rp. 50 Juta hingga Rp. 500Juta

Jangka Waktu Pembiayaan mulai 6 bulan hingga 60 bulan.

Tujuan : Pembiayaan Pembelian barang modal kerja, Investasi produktif dan pembelian barang lainnya (konsumtif).

3. Mikro 2 iB Hasanah

Pembiayaan mulai dari Rp. 5 Juta hingga Rp. 50 Juta

Jangka Waktu Pembiayaan mulai 6 bulan hingga 36 bulan

Tujuan :

Pembiayaan pembelian barang modal kerja, Investasi produktif dan pembelian barang lainnya (konsumtif).

D. Usaha Kecil dan Menengah

1. BNI Syariah Wirausaha

Wirausaha iB Hasanah (WUS) adalah fasilitas pembiayaan produktif yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan usaha-usaha produktif (modal kerja dan investasi) yang tidak bertentangan dengan syariah dan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

2. BNI Syariah Dealer iB Hasanah

Pola kerjasama pemasaran *dealer* dilatarbelakangi oleh adanya potensi pembiayaan kendaraan bermotor secara kolektif yang melibatkan *end user* dalam jumlah yang cukup banyak. Hal tersebut membutuhkan tenaga yang cukup besar dalam hal penyaluran, pemantauan, atau penyelesaian pembiayaannya.

3. BNI Syariah Tunas Usaha

Tunas Usaha iB Hasanah (TUS) adalah pembiayaan modal kerja dan atau investasi yang diberikan untuk usaha produktif yang feasible namun belum bankable dengan prinsip syariah dalam rangka mendukung pelaksanaan Instruksi Presiden Nomor 6 tahun 2007.

4. BNI Syariah Usaha Kecil

Usaha Kecil iB Hasanah adalah pembiayaan syariah yang digunakan untuk tujuan produktif (modal kerja maupun investasi) kepada pengusaha kecil berdasarkan prinsip-prinsip pembiayaan syariah.

5. BNI Syariah Linkage

Pembiayaan Kerjasama Linkage Program iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan dimana BNI Syariah sebagai pemilik dana menyalurkan pembiayaan dengan pola *executing* kepada Lembaga Keuangan Syariah (LKS) (BMT, BPRS, KJKS, dll) untuk diteruskan ke *end user* (pengusaha mikro, kecil, dan menengah syariah). Kerjasama dengan LKS dapat dilakukan secara langsung ataupun melalui Lembaga Pendamping.

6. BNI Syariah Valas

Pembiayaan valas adalah pembiayaan yang diberikan oleh unit operasional dalam negeri kepada nasabah dalam negeri, dalam bentuk mata uang valuta asing.

7. BNI Syariah kopkar/kopeg

Pembiayaan kerjasama Kopkar/Kopeg iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan *mudharabah* produktif dimana BNI Syariah sebagai pemilik dana menyalurkan pembiayaan dengan pola *executing* kepada Koperasi Karyawan (Kopkar)/Koperasi Pegawai (Kopeg) untuk disalurkan secara prinsip syariah ke *end user*/pegawai.

D. JOB DESCRIPTIONS PT. BANK BNI SYARIAH

1. Fungsi Pokok Struktural Kantor Cabang Medan

a. Recovery & Remedial Head

- 1) *Recovery & Remedial Officer*
- 2) Aktivitas *collection* kepada nasabah pembiayaan
- 3) Proses usulan penyelamatan nasabah pembiayaan
- 4) Proses usulan dan eksekusi penyelesaian nasabah
- 5) Proses usulan hapus buku nasabah pembiayaan
- 6) *Recovery & Remedial Assistant*
- 7) Aktivitas *collection* kepada nasabah pembiayaan
- 8) Proses usulan penyelamatan nasabah pembiayaan
- 9) Proses usulan dan eksekusi penyelesaian nasabah
- 10) Proses usulan hapus buku nasabah pembiayaan

b. SME Financing Head

- 1) Pemasaran produk pembiayaan produktif
- 2) Proses permohonan pembiayaan produktif
- 3) Penilaian jaminan nasabah terkait proses permohonan pembiayaan produktif
- 4) Aktivitas *collection* dan proses usulan penyelamatan pembiayaan produktif

- 5) Proses pengalihan pengelolaan nasabah pembiayaan produktif kepada recovery & remedial head sesuai ketentuan berlaku

c. Sales Head

- 1) *Sales Officer*

- a) Monitoring pemasaran produk pembiayaan konsumen
- b) Pembinaan hubungan, pemantauan perkembangan dan aktivitas *cross / up selling* kepada nasabah *existing*, khususnya nasabah institusi & kerjasama lembaga
- c) Pengelolaan aktivitas pemasaran yang dilakukan petugas Sales Assistant dan Direct Sales

- 2) *Funding Officer*

- a) Pemasaran produk dana / jasa kepada nasabah institusi dan perorangan sesuai limit dan ketentuan
- b) Pembinaan hubungan, pemantauan perkembangan dan aktivitas *cross / up selling* kepada nasabah *existing*, khususnya nasabah institusi & kerjasama lembaga

- 3) *Sales Assistant*

- a) pemasaran produk pembiayaan konsumen
- b) Proses verifikasi awal permohonan pembiayaan konsumen
- c) Proses permohonan pembiayaan talangan haji

- 4) *Funding Assistant*

- a) Pemasaran produk dana kepada nasabah perorangan sesuai limit dan kewenangan

- b) Pembinaan hubungan, pemantauan perkembangan dan aktivitas *cross / up selling* kepada nasabah *existing*, khususnya nasabah institusi & kerjasama lembaga

d. *Processing Head*

1) *Consumer Processing Assistant*

- a) Proses verifikasi data & kelengkapan dokumen permohonan pembiayaan konsumen
- b) Aktivitas penilaian jaminan nasabah terkait permohonan pembiayaan konsumen dan SME, jika Cabang belum mengikuti aktivitas Sentra Taksasi
- c) Proses pengajuan taksasi yang melibatkan pihak ketiga (*appraisal independent*)
- d) Proses permohonan pembiayaan nasabah melalui aplikasi proses pembiayaan (origination), dan pengelolaan validitas datanya
- e) Pengajuan keputusan atas pembiayaan konsumen yang telah diproses
- f) Pemeriksaan data sistem informasi debitur untuk pembiayaan produktif dan Konsumer

2) *Collection Assistant*

- a) Aktivitas collection dan memproses usulan penyelamatan pembiayaan konsumen
- b) Proses pengalihan pengelolaan nasabah pembiayaan produktif kepada recovery & remedial head sesuai ketentuan berlaku
- c) Usulan R3 pembiayaan consumer

e. Financing Card Business Head

- 1) Penyusunan rencana, strategi dan laporan penjualan kartu pembiayaan (Hasanah Card) untuk wilayah pemasaran yang menjadi tanggung jawabnya
- 2) Pemasaran produk kartu pembiayaan
- 3) Proses verifikasi awal permohonan kartu pembiayaan
- 4) Aktivitas supervisi aktivitas collection kartu pembiayaan di wilayah yang menjadi tanggung jawabnya
- 5) Pengelolaan kepegawaian dan proses rekrutmen tenaga pemasar kartu pembiayaan yang berstatus outsourcing
- 6) Koordinasi terkait permasalahan pemasaran, operasional dan collection kartu pembiayaan di wilayah yang menjadi tanggung jawabnya

f. Customer Service Head

- 1) Teller
 - a) Proses permintaan transaksi keuangan dan non-keuangan terkait rekening dana yang dilakukan melalui Cabang
 - b) Pengelolaan kebutuhan kas harian sesuai dengan ketentuan pagu kas
 - c) Pelaksanaan prinsip APU & PPT
- 2) Customer Service
 - a) Pemasaran dana konsumen kepada nasabah *walk in* dan *cross / up selling* kepada nasabah dana *existing*
 - b) Proses pembukaan dan penutupan rekening giro / tabungan / deposito
 - c) Pelaksanaan prinsip APU & PPT

g. Financing Administration Head

- 1) Proses BI Checking seluruh segmen pembiayaan cabang
- 2) Penyusunan akad pembiayaan
- 3) Proses pengikatan pembiayaan
- 4) Penyusunan Surat Keputusan Pembiayaan
- 5) Proses administrasi pembiayaan (ceklist kelengkapan dokumen dan proses penutupan asuransi terkait pembiayaan)
- 6) Pemantauan dokumen *to be obtained*
- 7) Proses penyimpanan dokumen pembiayaan dan dokumen jaminan pembiayaan
- 8) Pengelolaan laporan dan regulator terkait data debitur
- 9) *Maintain* hubungan dengan notaries

h. Back Office Head

1) *Operational Assistant*

- a) Pembukuan transaksi cabang
- b) Proses transaksi kliring
- c) Pengelolaan daftar hitam nasabah
- d) Penyelesaian daftar pos terbuka
- e) Proses pembukaan garansi bank, L/C, dan SKBDN
- f) Proses permohonan gadai / kepemilikan emas dan CCF
- g) Input dan pemantauan rekening pembiayaan, termasuk perubahan data rekening dan jaminan
- h) Proses transaksi pencairan pembiayaan, pendebitan angsuran dan pelunasan

2) *Administration Assistant*

- a) Pengelolaan laporan keuangan dan kebenaran pembukuan transaksi-transaksi cabang
- b) Pengelolaan administrasi dan data kepegawaian cabang
- c) Pengelolaan urusan pengadaan cabang dan urusan umum lainnya
- d) Pengelolaan kepegawaian penunjang (Satuan pengamanan, Supir, pelayan, jaga malam dan lain – lain) cabang
- e) Usulan penambahan / perubahan / update user CS,SCO,HRIS dan siste

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank BNI Syariah KC Medan.

Pengembangan sumber daya di Bank BNI Syariah merupakan bagian dari manajemen *intern* perusahaan. Sebagai bagian yang memberikan pengaruh besar pada perusahaan, hal ini pastinya tidak bisa di anggap sepele. Itulah sebabnya, Bank BNI Syariah harus terus mempersiapkan generasi yang tangguh dan siap bereksplorasi dengan segala kemampuan yang di miliki. Kemampuan yang dimiliki setiap sumber daya manusia harus terus di kembangkan hingga kemampuan tersebut mampu memberikan kontribusi yang besar untuk perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia di Bank BNI Syariah KC Medan merupakan salah satu langkah yang di tempuh untuk mewujudkan karyawan yang mempunyai integritas dan kemampuan yang tinggi. Dengan sumber daya manusia yang bagus maka akan memberikan dampak positif untuk perusahaan.

Bertambahnya jumlah bank syariah otomatis akan semakin mendekatkan bank syariah kepada masyarakat. Diharapkan dengan semakin tersebar luasnya bank syariah akan semakin banyak masyarakat yang bisa mengenal prinsip syariah dalam operasional bank syariah.

Banyak masalah yang mengemuka di publik, bank syariah sibuk dengan produk penghimpunan dana maupun pembiayaan, namun terkesan mengabaikan sumber daya manusia sehingga total asset nasional yang masih kecil juga merupakan bagian dari belum di lakukannya pengembangan sumber daya manusia bank syariah dengan baik. Sumber daya manusia bank syariah seharusnya memiliki kekhasan di banding SDM bank konvensional. Predikat bank yang menerapkan prinsip syariah berkorelasi dengan sumber daya manusia

yang seharusnya berkepribadian islami supaya senafas dan memberikan citra tersendiri yang positif bagi masyarakat.

Dalam hal ini strategi pengembangan sumber daya manusia pada PT.Bank BNI Syariah KC Medan melalui beberapa proses. Yang mana proses tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kebutuhan karyawan sebagai cara mengoptimalkan kegiatan operasional perusahaan. Maka dari itu, setiap pegawai harus bekerja secara professional sesuai dengan tanggung jawabnya. Di lain pihak, perusahaan juga menghargai kebutuhan para pekerjanya dan mengadakan pelatihan untuk memperoleh hasil maksimal.
2. Mengadakan training untuk karyawan setiap bulan atau dalam kurun waktu tertentu. Tujuannya untuk mendapatkan SDM yang professional dan juga ahli dalam bidang pekerjaannya masing-masing. Tenaga professional, ahli dan terdidik tentunya akan membawa perusahaan menuju kemajuan dan perkembangan yang pesat.
3. Mengadakan pelatihan untuk karyawan baru agar mereka lebih mudah memahami seluk beluk berkarir dan budaya yang ada di perusahaan. Dalam pelaksanaannya, karyawan baru di latih oleh karyawan senior agar lebih cepat tanggap dan cepat mengikuti serta beradaptasi dengan karyawan lainnya. Bank BNI Syariah juga melakukan pelatihan kepada karyawannya berupa pemahaman terhadap prinsip syariah sehingga pelatihan tersebut juga mengarah kepada pendidikan.
4. Memilih karyawan baru melalui seleksi. Serangkaian tes dan persyaratan yang harus di penuhi calon karyawan saat hendak masuk perusahaan. Proses ini dilakukan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang benar-benar unggul di bidangnya. Dengan begitu, karyawan baru bisa lebih mudah paham dan dapat

segera bekerja setelah menerima penjelasan. Bank BNI Syariah juga mensyaratkan hal-hal yang berhubungan langsung dengan keIslaman seseorang. Hal itu di antaranya adalah kedisiplinan sholat wajib, kemampuan dan kebiasaan membaca Al-Qur'an, kebiasaan berinfak, kemampuan emosional dalam berjamaah dalam mengelola organisasi. Hal tersebut dapat membantu Bank BNI Syariah mendapatkan calon karyawan yang Islami dan kompetitif.

Berdasarkan pengamatan peneliti, masih ada karyawan Bank BNI Syariah yang enggan mendalami ilmu syariah sehingga paradigma mereka dalam bekerja di bank syariah masih memakai paradigma bank konvensional. Hal ini bisa menghambat perkembangan Bank BNI Syariah.

5. Menawarkan jenjang karir dan promosi jabatan sebagai stimulasi untuk memicu kemampuan setiap karyawan mengembangkan diri demi memajukan perusahaan. Penawaran tersebut juga di harapkan dapat menjaga loyalitas para pekerja kepada perusahaan.
6. Menjalin hubungan baik dengan karyawan. Strategi ini di maksudkan untuk menghindari terjadinya kesenjangan sehingga semua orang tetap memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan kualitas dan keuntungan.
7. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan. Dalam hal ini karyawan juga berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan atau sebagai roda penggerak suatu perusahaan. Karyawan juga harus di hargai dengan menyediakan tempat untuk mencurahkan semua ide dan gagasan yang mereka punya. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide mereka, berarti membiarkan karyawan tersebut berkembang dan mengembangkan potensi yang mereka miliki.

8. Memberikan penghargaan kepada karyawan termasuk strategi pengembangan SDM yang dilakukan Bank BNI Syariah. Hal ini merupakan satu bentuk apresiasi yang di berikan perusahaan kepada karyawannya. Dengan adanya pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi maka akan membuat karyawan lainnya termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik. Hal itu akan memberi kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan perusahaannya.
9. Pembinaan keIslaman bagi karyawan juga merupakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang di lakukan Bank BNI Syariah Kc Medan. Saat ini memang belum menjadi bagian yang jelas dalam berjalannya Bank BNI Syariah, namun berdasarkan pengamatan peneliti Bank BNI Syariah sudah melakukan taklim dan pengajian rutin setiap hari jumat setelah selesai jam kerja untuk seluruh karyawan dan cemarrah yang dilakukan setiap pegawai secara bergiliran, namun belum mengarah kepada pembinaan yang mengarah kepada pembentukan kepribadian muslim.
10. Hasanah Titik. PT. Bank BNI Syariah menggelar Hasanah Titik untuk mengajak seluruh karyawannya meningkatkan perbuatan baiknya. Hasanah tercermin untuk seluruh produk, layanan, fasilitas, aktivitas hingga perilaku karyawan BNI Syariah yang mana nantinya makna hasanah yaitu semua yang membawa kebaikan, baik kebaikan dunia maupun akhirat. Hanasah Titik ini juga salah satu pengembangan sdm di Bank BNI Syariah untuk meningkatkan perbuatan baik setiap karyawannya yang mana nantinya akan berpengaruh kepada tingkat pelayanan Bank Syariah tersebut.²²

²²Desi Arisanti, Back Office Head, Wawancara Pribadi, Medan, 9 maret 2017.

B. Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT.Bank BNI Syariah KC Medan

Dalam memenuhi pelayanan yang dapat memuaskan nasabah, bank BNI Syariah Kc Medan memberikan pelayanan berkualitas tinggi terhadap nasabah. Memberikan pelayanan dengan kualitas tinggi terhadap nasabah merupakan kewajiban setiap karyawan bank. Oleh karena itu bank sangat perlu memperhatikan pada perekrutan karyawan bank, agar tidak terjadi kesalahan pada pemberian informasi dan pelayanan, dikarenakan salah dalam penempatan karyawan tugas yang sama sekali tidak di pahami.

Jika pelayanan dalam suatu bank meningkat atau semakin efektif dan efisien, maka nasabah yang menerima pelayanan akan merasa senang dan nyaman menempatkan dana, melakukan transaksi, juga investasi usaha, maka semakin baiklah mutu pelayanan bank di mata nasabah tersebut.

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin di capai oleh peneliti adalah untuk melihat sejauhmana kepuasan nasabah terhadap pelayanan jasa yang di berikan Bank BNI Syariah KC Medan. Dalam menerapkan hal tersebut maka di lakukan wawancara langsung kepada nasabah. Adapun beberapa nasabah yang terlibat dalam wawancara ini antara lain Ibu Lydia Prima, Bpk. Ade Kurniawan, Ibu Ratih dan Bpk. Ibrahim.

Menurut Ibu Lydia, pelayanan yang diberikan Bank BNI Syariah Kc Medan sangatlah baik, dari mulai sikap yang ramah dan sopan terhadap pengunjung yang datang dan selalu tersenyum dalam melayani nasabah bank serta rapi dalam berpakaian. Ibu Lydia juga sangat senang karena kebutuhannya sebagai nasabah terpenuhi, keluhannya teratasi dengan baik dan puas terhadap fasilitas yang di berikan. Menurut Ibu Lydia ruangan tunggu yang di sediakan juga sangat bersih, sejuk dan nyaman.²³

²³Ibu Lydia, Nasabah, Wawancara Pribadi, Medan, 9 maret 2017.

Menurut Bpk. Ade Kurniawan, pelayanan yang di berikan Bank BNI Syariah Kc Medan memuaskan. Sarana dan prasarana yang di butuhkan nasabah termasuk Bpk. Ade dapat di berikan oleh pihak Bank BNI Syariah. Sama seperti pendapat Ibu Lydia, Bpk. Ade pun merasa sangat senang karena pelayanannya yang sangat ramah, sopan dan murah senyum, puas karena keluhannya dapat teratasi dengan cepat dan kebutuhannya sebagai nasabah dapat terpenuhi dengan baik.²⁴

Menurut Ibu Ratih, pelayanan yang di berikan Bank BNI Syariah terhadap nasabah kurang memuaskan. Seperti dalam mengatasi masalah atau kebutuhan Ibu Ratih, pelayanan pihak Bank terlalu lambat sehingga membuat nasabah terlalu lama menunggu karena adanya gangguan jaringan. Tetapi di sisi lain Ibu Ratih puas dengan adanya fasilitas sarana seperti gedung yang nyaman dan aman, serta adanya tempat ibadah dan perlengkapan shalat di dalamnya, puas karena pelayanannya yang ramah dan selalu tersenyum, bahasa yang di sampaikan juga dapat di pahami dan di mengerti oleh nasabah.²⁵

Menurut Bpk. Ibrahim, pelayanan yang di berikan Pihak Bank BNI Syariah Kc Medan terhadap nasabah sama seperti pendapat Ibu Lydia dan Bpk. Ade Kurniawan bahwa pelayanan nya sangat baik dan memuaskan. Dari mulai memberikan salam sebelum dan sesudah pertemuan itu membuktikan bahwa pelayanan tersebut membuat nasabah merasa nyaman. Pihak Bank BNI Syariah Kc Medan juga menggunakan bahasa yang sangat mudah di pahami dan di mengerti dalam merespon keluhan-keluhan yang dialami nasabah.²⁶

Dari setiap pendapat yang di berikan setiap nasabah dapat di lihat bahwa rata-rata nasabah merasa puas dengan pelayanan yang di berikan Bank BNI Syariah Kc Medan terhadap nasabahnya. Dapat disimpulkan juga bahwa Bank BNI Syariah mampu memikat

²⁴Bpk. Ade Kurniawan, Nasabah, Wawancara Pribadi, Medan, 9 maret 2017.

²⁵Ibu Ratih, Nasabah, Wawancara Pribadi, Medan, 9 maret 2017.

²⁶Bpk. Ibrahim, Nasabah, Wawancara Pribadi, Medan, 9 maret 2017.

para nasabahnya untuk menyimpan uangnya di bank tersebut dan dengan pelayanan yang maksimal, fasilitas yang memadai nasabahnya pun akan tetap nyaman. Semakin baik mutu pelayanan yang di berikan Bank BNI Syariah maka dapat meningkatkan kepuasan nasabah dan sebaliknya jika pelayanannya buruk maka akan semakin rendah pula kepuasan yang dirasakan oleh nasabah.

Adapun cara yang dapat dilakukan Bank BNI Syariah dalam menangani keluhan-keluhan nasabah dengan cara meningkatkan penanganan keluhan pada nasabah dan dengan menggelar acara khusus seperti pertemuan dengan nasabah yang memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap perusahaan. Dengan mengadakan acara khusus seperti itu, maka hubungan dengan nasabah menjadi lebih erat lagi dalam menjalin silaturahmi sehingga dapat meminimalisir adanya ketidakpuasan yang dirasakan oleh nasabah.

BAB V

A. KESIMPULAN

1. Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Bank BNI Syariah Kc Medan melakukan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui beberapa proses seperti mengadakan training untuk karyawan setiap bulan, mengadakan pelatihan untuk karyawan baru, mengetahui kebutuhan karyawan, menawarkan jenjang karir kepada karyawan, menjalin hubungan baik, memberikan penghargaan kepada karyawan, selain itu pun memilih karyawan baru melalui seleksi yang berhubungan langsung dengan keislaman seseorang juga syarat pengembangan SDM di Bank BNI Syariah, dan pembinaan keislaman yang bertujuan untuk membentuk kepribadian yang muslim bagi setiap karyawan, dan yang paling berpengaruh besar adalah Hasanah Titik yang bertujuan untuk meningkatkan perbuatan baik para karyawan Bank BNI Syariah yang mana nantinya berpengaruh besar terhadap produk, fasilitas, aktifitas serta pelayanan terhadap nasabah.
2. Selain itu dalam mutu pelayanan terhadap nasabah adalah salah satu faktor terpenting yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang terbaik terhadap nasabahnya. Jika semakin tinggi mutu pelayanan terhadap nasabahnya maka semakin baik pulalah citra perusahaan tersebut di mata nasabah dan pesaing-pesaingnya. Pemenuhan kepuasan nasabah adalah salah satu keunggulan dari suatu perusahaan.

B. SARAN

Adapun saran-saran penulis guna perbaikan kedepan PT.Bank BNI Syariah Kc Medan :

1. Untuk karyawan PT. Bank BNI Syariah Kc Medan terutama *frontliner* agar melaksanakan tugasnya harus dengan kesabaran dan ketelitian pada saat memberikan pelayanan kepada nasabah. Dan semakin meningkatkan mutu pelayanan terhadap nasabahnya agar semakin baik pula citra Bank BNI Syariah di mata para nasabah.
Selain itu juga di harapkan untuk seluruh karyawan Bank BNI Syariah agar lebih mendalami ilmu Syariah agar dapat menerapkan kinerjanya sehari-hari sesuai dengan prinsip-prinsip syariah yang sudah di tetapkan.
2. Diharapkan PT.Bank BNI Syariah Kc Medan agar lebih terus mengembangkan sumber daya manusia yang ada untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.
Dan terus memberikan motivasi atau dorongan bagi para mahasiswa yang akan memasuki dunia kerja khususnya di bidang perbankan.
3. Kepada institusi atau lembaga pendidikan khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) D-III Perbankan Syariah agar lebih giat lagi menjalin hubungan dengan pihak bank khususnya bank syariah agar dapat memberikan jaminan terhadap mahasiswanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardania, I Komang dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bangun, Wilson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Darojat, Tubagus Achmad. 2015. *Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Kadarisman. 2009. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Rachman, Taufiq. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Suharyanto, Hadriyanus dan Hadna, Agus Heruanto. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Media Wacana.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Saefullah Kurniawan. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Sunarji. 2016. *Pengantar Manajemen*. Medan.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Uin Maliki Press.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.